

商务物业管理模式与操作实务

—— 写字楼、饭店、公寓、别墅

赵永庄 主编



COMMERCIAL REAL ESTATE
MANAGEMENT MODEL
AND OPERATING PRACTICE

冶金工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商务物业管理模式与操作实务：写字楼、饭店、公寓、
别墅/赵永庄主编. -北京：冶金工业出版社，1998.7
ISBN 7-5024-2204-8

I. 商… II. 赵… III. ①居住区-商业服务-经济管理
②房地产-经济管理 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 06528 号

出版人 卿启云 (北京沙滩嵩祝院北巷 39 号, 邮编 100009)
责任编辑 朱华英 封面设计 熊晓梅 责任校对 刘倩 责任印制 李玉山
北京外文印刷厂印刷; 冶金工业出版社发行; 各地新华书店经销
1998 年 7 月第 1 版, 1998 年 7 月第 1 次印刷
787mm×1092mm 1/16; 25.50 印张; 611 千字; 385 页; 1-6000 册
69.80 元

(本社图书如有印装质量问题, 本社发行部负责退换)



物业管理 = 时间 + 空间 + 服务

Lois

编委会名单

高级顾问：高占祥 杨 慎

主 编：赵永庄

编写成员：赵永庄 刘昌民 曲 直 姜 涛 梁淑娟
张佑鸿 赵晓文 王考亨 黄杰理 赵 勇

执行编辑：刘昌民 姜 涛

序

“效益是企业追求的目标，文化是企业发展的灵魂。”赵永庄女士的这一认识，我认为是很意义的。

改革开放以来，我国物业日趋繁荣，现代物业管理也应运而生。另一方面，现代物业的逐步系统化、专业化、科学化又有力地促进了各类物业，尤其是商务物业遵循经济规律的有序发展。正是这种相辅相成的辩证关系构成了二者并驾齐驱，共同进步的重要契机。

不容忽视的是，当物业作为商品进入流通领域，以期实现自身价值的时候，它对物业管理的依附关系就显得尤为突出。物业的竞争性、生命力、价值增长率以及它潜在的无形资产等等，无一不在极大程度上取决于它赖以运作的机制——物业管理。由此，物业管理者也为业主和客户的根本利益承担起了至关重要的双重责任。

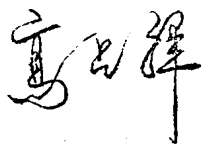
我们所以强调物业管理的意义，不仅在于它本身的重要性，也在于它在实践中的艰巨性，以及在市场大潮中不可避免的风险性。此外，与当前物业建设速度比较，物业管理的内在体系仍显得相对滞后。凡此种种，都需要我们更加注重对物业管理的深入探讨与研究，更加全面地从理论上加以系统地总结，以正确指导我国社会主义物业市场的健康发展。

全国优秀女企业家赵永庄女士在这方面做了大量有益的工作。她是改革开放后成长起来的新秀，因成功地经营管理了北京赛特大厦、北京保利大厦、上海证券大厦、北京京泰大厦等国内著名高档物业而为我们所熟知。与许多有识之士一样，永庄女士在长期的管理实践中，为探索有中国特色的物业管理之路，含辛茹苦，上下求索，不仅在实践中取得了公认的业绩，而且在理论上也多有建树，其论著浩繁，见解精辟，在业内也是有目共睹的。继《物业管理理论与实务》

(1996年,冶金工业出版社)出版之后,永庄女士又将她主编的《商务物业管理模式与操作实务》这部新著呈献给我们,显示了她自强不息,孜孜探索的决心。这部长达60余万字的专著无疑是她对自己长期从事商务物业管理工作的更为深刻全面的总结,也可认为是中国物业理论界的又一重大收获。我们至感欣喜,并表示衷心欢迎。

商务物业管理面临的根本问题之一,仍然是对服务对象的态度问题。在这个认识观念上,永庄女士不拘成说,直抒胸臆,一反“客人是上帝”的流行观点,而力主“客人是朋友”的思想。她认为:将客人尊为虚无飘渺的上帝,不仅有悖于中国人的信仰传统,而且也极易模糊管理者的服务意识,疏远主客之间本应存在的亲密关系。她坚信,只有把客人当作朋友,才可能在物业管理的全过程中充分体现款款真情,实现“安、暖、快、洁、便”的服务宗旨。不能不说这是一个极为深刻的见解。她坦诚率真、朴实无华的治学作风也可见一斑。从“客人是朋友”这一命题出发,永庄女士确立了自己物业管理的基本模式:以服务为本职——寓管理于服务,以客人为中心——以情感为依托。强调服务中的情感因素,并非意味着对科学管理特定标准的忽视。相反,从对客人的友爱与真情实感出发,管理各个环节的工作程序只会得到严格的量化和极大的强化。这种机制有如一条红线贯穿于全书各个篇章,形成了本书最为显著的、不可更易的风格,并由此对我们产生了巨大的魅力。而这也正是我由衷喜欢这本书,欣然为之作序的真正理由。

中国文联党组书记:
1998年5月于北京



永庄物业的财富（代序）

永庄物业是一家完全按照现代企业制度建立起来的专业化物业管理公司。它以知识经济理论为杠杆，以自创的无形资产为依托，将其独特的经营艺术、管理艺术、服务艺术、商业信誉、企业文化、社会形象等智力成果作为商品向房地产投资与发展领域输送，密切与业主的需要相结合，不拘一格、灵活多样地对受托的物业进行资产重组与资产经营，全面盘活因“重建轻管”或管理不善而亏损的各种物业（其中包括大型国有企业和中外合资企业的物业），使其在短期内发生扭亏为盈的根本性转变，在市场经济中最大限度地实现其作为固定资产的商业价值。这个过程，实际上也是无形资产完成自身升华，充分显示其浓缩的科技含量与增值能力的过程。

永庄物业将无形资产彻底商品化、产业化的经营模式，深刻反映了社会主义市场经济的客观规律，并在实践中初步形成了一个相当稳定的良性循环机制，因而受到了国内许多经济学家、管理学家、社会学家的高度重视，他们把永庄物业利用无形资产创造的巨大经济效益与社会效益称为“永庄物业现象”。

永庄物业从事资产经营的实践业已证明：无形资产既是最具扩张性的资产，同时又是最有使用价值的商品。在未来的 21 世纪，无形资产必将成为推动社会发展最强大的生产力。

中国房地产协会会长 杨慎

1998 年 5 月于北京

写在前面的话

1997年夏天我创办了北京永庄物业管理有限责任公司，从此开始私人执业，一个多年的夙愿终于得以偿还。但由此也开始了我最重大的转折。前景究竟如何，谁也不能未卜先知。此举在业内也引起了不小震动。许多朋友大惑不解；有的则担心我无法背负起这个沉重的命运十字架。不过也有相当多的朋友深信，我大胆跨出的一步不是后退，而是进取，如同对当年我毅然卸任赛特大厦总经理任保利大厦总经理的反应一样，表示了充分的理解、至诚的关爱与期待。

永庄物业管理公司在国内市场挂牌亮相以后，希望与我合作的业主接踵而至，一时竟应接不暇。有的业主甚至表示要无条件地将物业委托与我。这种义无反顾的态度反倒使我为难了。这不独是对我个人的信赖，而且也表现了他们对物业管理价值本身的推崇。受人之托，忠人之事，我想业主越是相信我，我就越应当珍视这种感情，努力把他们的物业管理好，个人的荣辱、得失则是最为次要的事。经反复考虑，我决定以京泰大厦作为自己的开业项目，并且得到了北京市房地产经营开发总公司、燕侨物业、北京市在香港上市的优秀企业——北京控股公司即京泰公司的一致支持。仅仅3个月光景，京泰大厦写字间出租率竟达100%，比原来预期的指标高出了30%。这便是永庄公司走向市场的第一步。

在这以后，常有朋友和记者问我：“从赛特到保利，直到上海证券大厦和现在的京泰大厦，为什么你手下的物业就能管一个红火一个？你的经营秘诀究竟何在？”诸如此类的问题常常使我汗颜不已。我十分感激这些年一直支持我，关爱我的朋友，尤其是那些在关键时刻与我同舟共济的患难之交。但说到秘诀、良方一类的东西，我的确没有，也不敢冒称。倒是那些劝我写点自己从事物业管理体会的建议引

起了我极大兴趣。我觉得确有必要把自己这些年的从业心得做一次较彻底的清理，也算是对友人、社会和历史的一个交待。于是，我忙里偷闲，主编了这部《商务物业管理模式与操作实务》，并把半年来写下的七篇论文《客人是朋友》、《人才是根本》、《服务是核心》、《安全是生命》、《文化是灵魂》、《商誉是资产》、《准军事化管理》（部分已在《科技与企业》等杂志发表）以及一本小册子《永庄物业服务规范100例》也收了进去，意在答复平时许多业内同行给我热情洋溢的来信。

我的答复是否会使朋友们满意，尚不得而知，也很惶惑。在上述这些文章中，我只力求把自己要说明的每一个道理都讲得简单、明了，宁可让别人说我的观点过于平淡无奇。其实，真理本身就是平凡的。

上述这些文章，我想至少向朋友们回答了“物业管理是什么”这样一个基本问题。10年前，我非常谨慎地提出了“物业管理=时间+空间+服务”这样的界定。简言之，管理即服务，再换言之，寓管理于服务，亦即物业管理的宗旨是要保证客人在使用物业的每一分钟、每一空间享受到高超的精神与物质的服务，这就是安全、温暖、快捷、清洁、方便，我们简称“安、暖、快、洁、便”。漫漫10年，我一直在努力实践着这条法则。我的观点在业内也得到了许多同行的认可。他们在不同场合都援引过这一概念来表述自己对物业管理的理解。当然，任何事物本身的复杂性、特殊性远不是一个定义所能全部涵盖的。何况物业管理是近10年才出现于我国的新兴产业。这里的关键自然是实践。只有在实践中不倦探索，才可能对某一事物的本质特征作出近于正确的科学结论。这是唯物主义认识论对我们的基本要求。

与此密切联系的是物业管理的作用问题。我们知道，作为第三产业中一支突起的异军，物业管理在社会主义市场经济中越来越显示出其巨大的积极作用。从工商、贸易、旅游、休闲直至全民的安居大计都离不开物业管理，都无不与之休戚相关。那么，在物业经营活动

中,物业管理的作用又是如何体现的呢?这是本书着重讲述的另一课题。众所周知,一切现代意义上的物业活动,都离不开三大主体,即作为物业投资与发展的业主,作为物业使用者的客户以及作为物业经营者的管理公司。在这里,业主与客户的关系,无论是相统一的一面,还是相对立的另一面,都不是直接交流的,都要经过作为服务中介的管理公司才能得以沟通与协调。相对客户,管理公司与业主的关系因其共同的利益和某些法律程序的约束而显得更为稳定,而与客户的利益则处于不断来去的变换中。但是,物业管理公司决不能因此忽略客户的利益。在许多场合,管理者全面代表着客户作为消费者的一切合法权益,有时甚至要为客户的利益与业主据理力争。若不公平执业,偏袒业主或忽视客户的权益,它就无法维系物业的正常经营,在物业活动中,物业管理者的身份始终具有二元性,所承担的义务与责任也是双重的,即既要使物业增值又要使客户满意。只有在业主与客户的利益均得到实现之后,管理公司才有可能获得自己因付出管理与服务等劳动而自然产生的经济效益与社会效益。

无论是在与业主还是在与客户的合作中,物业管理公司都是以自己特有的无形资产作为投入的,这些无形资产主要包括:销售技巧、管理艺术、服务水准、经营信誉、商业秘密、社会形象等全部智力成果。所有这些,都属于知识经济的范畴。一个物业管理公司的资信状态、综合实力如何,也主要是从上述诸方面加以评估和认证的。在现代经济社会中,知识经济无疑是最有增值力、最有扩张性的资源。这也是一个企业得以在激烈的市场竞争中赖以安命立身的根本依据。永庄物业正是依靠自创的知识经济成长起来并走向竞争市场的。尤其是1997年下半年以来,它完全自觉地遵循了社会主义市场经济的规律,将自己的智力成果大张旗鼓地商品化、产业化,不失时机地用自己的无形资产与社会需要相结合,与业主与客户的要求相结合,依法许可积极参与社会交换及商品流通,把知识经济的商品属性发挥得淋漓尽致。继京泰大厦之后,永庄物业又陆续受托管理了佳丽饭店、蓝岛培训中心、龙宝大厦、伯宁花园、望京科技发展有限公

司等8个实体，并创办了北京市中国物业管理培训中心。上述物业的地理位置、周边环境及基础设施各有优劣，但都创下了可观的经济效益和社会效益。这正是我在永庄物业成立一周年的今天可以告慰所有关切我、勉励我的业内及社会各界朋友的理由。

作为第三产业，物业管理是由物业的发展所派生的。一定物业的性质、用途、硬件等基础设施也决定了相应的管理模式及服务操作程序。但物业管理并不是机械地依附于物业，或者仅仅对其作简单的“帮衬”。作为管理科学的一个分支，它在理论上的系统性、科学性以及实践中的可操作性之于物业自有其相对独立的性质，而且完全可以反作用于物业本身。物业最终能否保值、增值，客源的多寡及去留在极大程度上取决于物业管理的水平便是最有力的证明。此外，物业管理还可以将现代科技的某些成果，如人工智能等技术引入管理范畴，参与物业设计，超前对物业兴建提出可预见的技术要求等，以促进物业结构的完善与发展。在这个意义上我们完全可以说，物业与物业管理的关系如同经济基础与上层建筑的关系一样和谐、重要，谁也没有理由厚此薄彼。

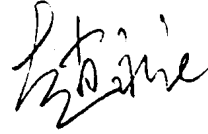
最后需要说明的是，作为北京市中国物业管理培训中心的重要教材之一，本书在试用中曾一度受到广大学员的普遍欢迎。一些因故不能前来北京接受培训的外地青年也纷纷来电索要，这才使我们决定将它以专著的形式出版。顺便说一句，本书编写者均为永庄物业的中、高层管理干部、专家及学者，他们中有高级经济师、高级工程师、全国注册会计师、留学归国的博士生、硕士生。他们不仅管理意识成熟、实践经验丰富，而且有相当深刻的理论建树。他们勤勉上进，德才兼备，是我们企业最值得引为自豪的宝贵财富。编写过程中，原建设部副部长、中国房地产协会会长杨慎先生，美国物业管理协会会长理查德先生，日本东峰实业株式会社社长青木义鹰先生，曾以不同方式对我们的工作予以了十分可贵的帮助。中国文联党组书记高占祥同志闻讯后也欣然为书作序。我谨代表所有编写人员向这些朋友一并表示由衷的谢意。如果本书对广大读者确会有所裨益，也应首先归

功于他们。而因水平所限出现的疏漏和其他文责，自然只能由我一人承担。

谢谢大家！

北京永庄物业管理有限责任公司

董事长兼总经理：



1998年5月于北京

目 录

第一篇 概 述

第一章	客人是朋友	1
第二章	人才是根本	4
第三章	服务是核心	7
第四章	安全是生命	10
第五章	文化是灵魂	13
第六章	商誉是资产	15
第七章	准军事化管理	19

第二篇 各项管理制度

第一章	劳动人事管理制度	23
第一节	人事管理制度	23
第二节	劳动管理制度	28
第三节	工资制度	32
第四节	奖惩	33
第五节	劳动保险和福利制度	37
第六节	员工档案管理办法	40
第七节	其他管理办法	42
第二章	财务管理制度	45
第一节	财务管理实行“八统一”	45
第二节	有关费用支出标准及权限	46

第三节	货币资金及有价证券、票据管理	49
第四节	会计核算	53
第五节	资产管理	56
第六节	经济活动分析	57
第七节	内部管理用会计报表编制方法	57
第八节	物品申领、采购、管理	63
第九节	个人保管、使用物品管理	65
第三章	安全保卫制度	67
第一节	治安保卫责任制	67
第二节	财务治安人员保卫责任制	69
第三节	治安管理规定	70
第四节	消防管理规定	73
第五节	防火责任制	75
第六节	火灾处理应急预案	76
第七节	涉外管理办法	79
第四章	设备、设施管理规定	84
第一节	专业设备周期检修规定	84
第二节	专用设备管理及使用规定	86
第五章	物业管理的预算管理	95
第一节	预算管理	95
第二节	预算管理指标的确立	96
第三节	年度预算计划的编制	97
第四节	预算管理与考核	98

第三篇 写字楼物业管理

第一章	写字楼的性质与管理要求	101
第一节	写字楼的性质与特征	101

第二节	写字楼的管理与服务	103
第二章	写字楼物业管理机构设置	107
第一节	机构设置的指导思想和原则	107
第二节	高档写字楼物业管理机构设置	107
第三章	写字楼物业管理岗位职责	112
第一节	公司领导岗位职责	112
第二节	各部、室及各岗位职责	114
第三节	服务部各岗位工作项目、程序、标准与协作关系	122

第四篇 饭店（酒店）物业管理

第一章	饭店（酒店）物业的特性	131
第一节	饭店（酒店）历史发展简述	131
第二节	饭店的分类与特性	132
第二章	饭店物业经营管理模式及选择	135
第一节	饭店物业经营管理性质	135
第二节	目前我国饭店物业经营管理的主要模式	135
第三节	饭店经营管理模式的选择	136
第三章	饭店经营管理合同	137
第一节	饭店委托经营管理合同	137
第二节	饭店租赁经营管理合同	139
第四章	高档饭店（酒店）的经营管理与服务	142
第一节	高档饭店的经营管理	142
第二节	高档饭店的优质服务	144
第三节	高档饭店的经营指要	146

第五章 高档饭店经营管理的组织领导	148
第一节 组织领导体制	148
第二节 机构设置的指导思想和原则	148
第三节 物业管理机构设置	149

第五篇 公寓、别墅物业管理

第一章 公寓管理	151
第一节 公寓的性质	151
第二节 公寓的特征	152
第三节 公寓的管理与服务	153
第二章 别墅管理	155
第一节 别墅的特征与特性	155
第二节 别墅的物业管理与服务	156
第三节 别墅物业管理制度建设	158

第六篇 有关部、室工作程序与标准

第一章 总经理办公室工作程序与标准	159
第一节 性质与任务	159
第二节 岗位设置	159
第三节 岗位职责	160
第四节 各岗位工作项目、程序、标准与协作关系	162
第二章 人力资源部工作程序与标准	164
第一节 性质与任务	164
第二节 岗位设置	164
第三节 岗位职责	165

第四节	各岗位工作项目、程序、标准与协作关系	168
第三章	计财部工作程序与标准	174
第一节	性质与任务	174
第二节	岗位设置	174
第三节	岗位职责	174
第四节	各岗位工作项目、程序、标准与协作关系	181
第四章	公关、销售部工作程序与标准	202
第一节	性质与任务	202
第二节	岗位设置	202
第三节	岗位职责	202
第四节	各岗位工作项目、程序、标准和协作关系	205
第五章	保安部工作程序与标准	209
第一节	性质与任务	209
第二节	岗位设置	209
第三节	岗位职责	210
第四节	各岗位工作项目、程序、标准与协作关系	213
第六章	前厅部工作程序与标准	218
第一节	性质与任务	218
第二节	岗位设置	218
第三节	岗位职责	218
第四节	各岗位工作项目、程序、标准与协作关系	225
第七章	餐饮部工作程序与标准	251
第一节	性质与任务	251
第二节	岗位设置	251
第三节	岗位职责	251
第四节	各岗位工作项目、程序、标准与协作关系	264